عوامل نجاح وفشل المشروعات الصغيرة في ظل التحديات المعاصرة

د. عبدا لرحمان بن عنـتر
د. نذير عليان
جامعة أمحمد بوقره- بومرداس

Résumé :

Dans les dernières, une grande importance est donnée aux études sur le succès et l'échec des Petits Projets. L'objectif de cette recherche est celui de mettre en évidence les principaux risques qui menacent la réussite de ces projets en se focalisant sur la nécessitée de la Coopération Interarabe pour affirmer le rôle de ces projets dans la dynamique de l'activité économique à la base d'une future Communauté Economique Arabe capable d'affronter les nouveaux défis de la compétition internationale.

مقـــدمة:

إن تجربة نمو شرق آسيا ونجاحها في غزو الأسواق العالمية عن طريق المشروعات الصغيرة جعلت العالم يتجه إلى الاهتمام بهذه الصناعات وذلك من أجل تحقيق معدلات نمو متزايدة للاقتصاد يصاحبها بالتالي ارتفاع في مستويات المعيشة وزيادة مستوى الرفاهية لأفراد المجتمع.

لذلك أصبحت المشروعات الصغيرة محط ازدراء من قبل أفراد المجتمع كافة لمالها من أهمية كبيرة في تطوير الاقتصاد الوطني ، كما أن التطور الحالي الذي حدث في مختلف دول العالم كان نتيجة لعوامل متعددة أهمها ظهور مشروعات صغيرة باستمرار وتوظيف نسب كبيرة من القوى العاملة الكلية وتبلغ حصتها حوالي 50% من الناتج الوطني الإجمالي للسلع والخدمات.

فإذا كانت المشروعات الكبيرة الحجم تشكل الركيزة الأساسية في مسيرة التنمية الاقتصادية من خلال إسهامها في تحقيق معدلات نمو سريعة، إلا أن الاعتقاد السائد حاليا لدى الكثير من صانعي السياسات الاقتصادية والمؤسسات الدولية المعنية والمهتمة بشؤون التنمية الاقتصادية في الدول النامية يعترفا بأهمية الدور البارز للمشروعات الصغيرة في عملية التنمية وذلك بعد أن تبينت محدودية التأثيرات الايجابية للمشروعات كبيرة الحجم كثيفة رأس المال في رفع الطاقة الاستيعابية للعمالة بصورة مطردة وتخفيف حدة الفقر وتحقيق الدفع الذاتي لعملية النمو الاقتصادي.

إن هذا البحث هو محاولة متواضعة لإظهار أهمية المشروعات الصغيرة في تفعيل النشاط الاقتصادي من خلال المحاور الأساسية التي تحقق هذا الهدف ويتناسب مع واقعنا المعاصر في ظل التحديات الراهنة والمنافسة الرهيبة الناتجة عن بدء تنفيذ اتفاقية تحرير التجارة العالمية والتي من خلالها سيصبح العالم سوقا كبيرا البقاء فيه للأقوى من حيث الجودة العالمية والسعر المنخفض والتطوير المستمر.

لذلك أصبحت المشروعات الصغيرة محور الدراسات الاقتصادية في العديد من المجالات ،اقتصاد المؤسسة ، الاقتصاد الصناعي ،إدارة الإنتاج.الأمر الذي يستدعي العناية بمثل هذه المشاريع في وقتنا الحاضر والمستقبل سواء في مجال الأعمال أو في مجال البحوث والدراسات .

وانطلاقا مما سبق فان هذا البحث يهدف إلى مايلي:

1- التعريف بمفهوم المشروعات الصغيرة.
2- الفرق بينها وبين الأحجام الأخرى من المشروعات وخصائصها ومزاياها وكذا أهميتها ودوافع إنشائها، والمجالات المتاحة أمامها.
3-عوامل نجاحها وفشلها والتحديات الواجب مواجهتها وكيفية التعامل معها والاستفادة منها.

ومن أجل استيفاء هذه الأهداف جاء عنوان هذا البحث" عوامل نجاح وفشل المشروعات الصغيرة في ظل التحديات المعاصرة".وفق إستراتيجية البحث التي تتضمن المحاور التالية:

المحور الأول:التعريف(مفهوم المشروعات الصغيرة)
المحور الثاني: أهمية المشروعات الصغيرة.
المحور الثالث:الفرق بين المشروعات الصغيرة والأحجام الأخرى من المشروعات.
المحور الرابع: خصائص ومزايا المشروعات الصغيرة.
المحور الخامس: دوافع إنشاء المشروعات الصغيرة.
المحور السادس: المجالات المتاحة أمام المشروعات الصغيرة.
المحور السابع: دور المشروعات الصغيرة في دعم المشروعات الكبيرة.
المحور الثامن : دور المشروعات الصغيرة في إنجاح الاقتصاد الوطني.
المحور التاسع: دور المشروعات الصغيرة في الاندماج الاقتصادي.

المحور العاشر: العوامل المؤدية لنجاح وفشل المشروعات الصغيرة.
المحور الحادي عشر: كيفية مواجهة التحديات المعاصرة في إدارة المشروعات الصغيرة.

المحور الأول: تعـريف المشـروعات الصـغيرة

قبل إعطاء تعريف متكامل للمشروع الصغير لابد من الإجابة عن السؤال التالي:ماهي ماهية المشروع الصغير ومضمونه والأهداف التي يسعى إليها؟ثم ماهو المعيار المستخدم لتمييزه عن المشروعات الأخرى؟

استنادا إلى الشكل رقم01أدناه و بعد الإجابة عن هذا السؤال يمكننا أن نقدم تعريفا متكاملا و بسيطا يتفق و المشروع الصغير مهما كان النشاط الاقتصادي الذي يمارسه كما يلي :

" المشروع الصغير وحدة اقتصادية و اجتماعية و فنية مستقلة (نظام رئيسي) يتميز بحجم عمالة محدد و يتألف من مجموعة من النشاطات الاقتصادية (أنظمة جزئية) أهمها : نشاط التسويق ، و نشاط الإنتاج ، و نشاط التسويق ، و نشاط إدارة الأفراد ، و النشاط المالي التي يؤثر بعضها في بعض ، و يتأثر بعضها ببعض و تعمل بعضها مع بعض لتحقيق أهداف معينة ."

الشكل رقم (01) المشروع الصغير (نظام رئيسي).

المصدر : محمد أمين محي الدين السيد علي"بناء نظام متكامل لرفع إنتاجية المشروعات الصغيرة" **مجلة آفاق اقتصادية** المجلد18،العدد71ص87،وبتصرف .

إن هذا التعريف للمشروع الصغير يركز على النقاط التالية :

1 – المعيار الأساسي لتمييز المشروع الصغير عن المشروعات الأخرى هو حجم العمالة و ذلك لتعدد مزاياه المذكورة في مكان سابق ، و الذي يختلف من مشروع صغير إلى آخر حسب طبيعة نشاطه الاقتصادي و الفرع الاقتصادي الذي ينتمي إليه .

2 - المشروع الصغير يمثل وحدة اقتصادية متكاملة يسعى إلى تحقيق أكبر كمية ممكنة من الإيرادات بأقل ما يمكن من النفقات في أغلب الأحوال ، و وحدة اجتماعية بمجموعة الأفراد العاملين فيه و العلاقات الإنسانية السائدة بينهم ، و وحدة فنية أيضا بمجموع التقنيات و التكنولوجيا المستخدمة فيه ، كما أنه يتمتع بشخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها جملة من الحقوق و الصلاحيات و مسؤوليتها عن جملة من الواجبات
و المسؤوليات .

3 – المشروع الصغير يتألف من مجموعة من النشاطات الاقتصادية المتعددة ممثلة بنشاط التسويق ، و نشاط الإنتاج ، و نشاط الإدارة المالية ، و نشاط إدارة الأفراد ... الخ . المترابطة و المتداخلة بعضها ببعض ، فما يحدث في أحدها يؤثر على النشاطات الأخرى .

4 – الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها أغلب المشروعات الصغيرة متعددة أهمها : تحقيق الربح كهدف اقتصادي عام و الأهداف الاقتصادية الجزئية المشتقة منه .

وهناك من الباحثين من يرى بأن ثمة صعوبة في تعريف المشروع الصغير وذلك لاختلاف المقصود بكلمة صغير من بلد لأخر ،غير أنه ظهرت تعريفات على المستوى الدولي ركز بعضها على الجانب الوصفي للمشروع الصغير،واعتمد الآخر على معايير كمية.

1- التعريفات الوصفية: تركز هذه التعريفات على وصف خصائص المشروع الصغير من حيث درجة تأثيره في السوق،أو شكل إدارته وملكيته، حيث يرى بعض الباحثين أن هذه النوعية من التعريفات هي الأكثر ملائمة لطبيعة هذه المشروعات الصغيرة. وتضم وصفا عاما يتمثل في أن المشروع الصغير" منشاة شخصية مستقلة في الملكية والإدارة، تعمل في ظل سوق المنافسة الكاملة في بيئة محلية غالبا، وبعناصر إنتاج محصلة استخدامها محدودة مقارنة بمثيلا ا في الصناعة.

2- التعريفات الكمية: وهي التي تعتمد على معايير كمية في قياس كلمة" صغير" فهي ذات صبغة محلية تختلف من دولة لأخرى، هذه المعايير هي:

* معيار عدد العمال وهو الأكثر المعايير شيوعا.
* معيار رأس المال.
* معيار المبيعات(بلائم المشروعات التجارية والخدمية).
*معيار المستوى المستخدم من التكنولوجيا(أو أسلوب الإنتاج).

المحور الثاني: أهـمية المشـروعات الصـغيرة

تتمثل أهمية المشروعات الصغيرة في دعم المشروعات الكبيرة ،والمساهمة معها في حل بعض المشكلات الاقتصادية والاجتماعية التي تواجه العديد من الدول العربية والنامية. حيث أصبحت المشروعات الصغيرة هي موضوع الساعة في كافة الدوريات والندوات والملتقيات الوطنية والدولية لارتباطها بالعديد من القضايا المتمثلة فيمايلي:

1- دور المشروعات الصغيرة في محاربة الفقر والبطالة واحتواء الآثار الاجتماعية السلبية لبرامج الإصلاح الاقتصادي في كثير من الدول.

2- قدرة المشروعات الصغيرة على التكيف في المناطق النائية الأمر الذي يمكنها من الحد من ظاهرة البطالة الريفية والهجرة من الريف إلى المدينة عن طريق تثبيت السكان في إقامتهم الأصلية.

3- المساهمة بشكل فعال في التنمية الاقتصادية والاجتماعية وذلك من خلال تأثيرها على بغض المتغيرات الاقتصادية الكلية مثل إجمالي الناتج المحلي، الاستهلاك، العمالة ، الادخار والاستثمار والصادرات.

4- المساهمة في تحقيق عدالة التنمية الاجتماعية والإقليمية وتحقيق التكامل بين المنشات الصغيرة والكبيرة الحجم،وتنويع وتوسيع هيكل الإنتاج،فضلا عن اعتبارها آلية فعالة لمكافحة الفقر والبطالة من خلال وصولها إلى صغار المستثمرين من الرجال والنساء.

المحور الثالث: الفرق بين المشروعات الصغيرة والأحجام الأخرى من المشروعات

تعددت تصنيفات المشروعات – خاصة الصناعية- حسب الحجم وخصائصها، والتي أمكن التوصل إليها حسب التقسيم الموضح التالي:

جدول رقم (1): الأحجام المختلفة للمشروعات الصناعية وخصائصها

عوامل مقارنة	الصناعات الصغيرة			الصناعات المتوسطة	الصناعات الكبيرة
	صناعات صغيرة جدا		صناعات صغيرة		
	صناعات م لية	صناعات بيئية وحرفية	بالمصنع		
المكان	الم ل	الورشة	المصنع	المصنع	المصنع
الملكية	فردية	فردية أو تضامن	فردية/ شركات/أشخاص	شركات/أشخاص/أموال	شركات أموال
عدد العمال	أقل من5	أقل من10	10-50	51-100	أكثر من مائة
درجة الآلية	يدوية	يدوية وآلات بسيطة	يدوية ونصف آلية	نصف الية والية	آلية
السوق	أسرة ومعارف أو أسر منتجة	الحي والأسر المنتجة	السوق المحلي أساسا	السوق المحلي والدولي	السوق المحلي والدولي
المواد الخام	محلية ورخيصة	محلية	محلية ومستوردة أحيانا	محلية ومستوردة	محلية ومستوردة

المصدر: د. هالة محمد لبيب غنية،**إدارة المشروعات الصغيرة** في **الوطن العربي**، سلسلة بحوث ودراسات-المنظمة العربية للتنمية الإدارية- القاهرة 2002،ص10

من خلال هذا الجدول يمكن التوصل للتعريفات التالية للأحجام المختلفة من المشروعات الصغيرة وفق الجدول التالي:

جدول رقم(2): تعريف المشروعات الصغيرة المختلفة الأحجام

المشروع	التعريف
المشروع الصغير الم لي	مشروع فردي بالم ل يعمل به أقل من خمسة(5) عمال ن يستخدمون معدات يدوية ومستلزمات إنتاج محلية وتسوق منتجاته للأسرة وللمعارف
المشروع الصغير الحرفي	ورشة ذات ملكية فردية أو تضامن يعمل ا أقل من عشرة(10)،يستخدمون معدات بسيطة ومستلزمات إنتاج محلية وتسوق منتجاته بالمنطقة المحيطة ا.
المشروع الصغير	مصنع ملكيته فردية أو شركة يعمل به من 10-50 عاملا، يستخدمون معدات نصف آلية ومستلزمات إنتاج محلية أو مستوردة ،وتسوق منتجاته في السوق المحلي أسا سا مع إمكانية التصدير

المصدر: المرجع السابق ،وبتصرف

المحور الرابع: خـصائص ومـزايا المشـروعات الصـغيرة

إذا كانت المشروعات الصغيرة تمثل حجما مستقلا من المشروعات الأخرى فلا بد أنا تتصف بعدد من الخصائص والمزايا التي تميزها عن غيرها من الأحجام الأخرى ومن أهمها مايلي:

1- المرونة في الإدارة ومرونة أكبر في تغيير مجال النشاط.
2- فاعلية الاتصالات ووجود علاقات مباشرة بين المالك والعاملين والعملاء.
3-العمل في مجتمع محلي والعلاقة القوية معه.
4-استغلال صاحب المشروع وتأثر القرارات الخاصة بالمشروع بشخصية المالك.
5-ضآلة التكاليف الرأسمالية اللازمة في البدء في المشروع.
6- شكل الملكية فردية أو عائلية أو شركات الأشخاص بما يجعلها أكثر جذبا للاستثمارات الصغيرة.
7- محدودية متطلبات التكنولوجيا والتطوير والتوسيع والتحديث.
8- المعرفة الدقيقة بالعملاء والأسواق والاعتماد على المواد الأولية المحلية.
9- تلبية طلبات ا تمع المحيط والدور البارز للمرأة فيها.
10-رغبة صاحب المشروع في المخاطرة والمغامرة.

المحور الخامس: دوافـع إنشاء المشـروعات الصـغيرة

تتعدد الدوافع المحفزة على الاهتمام بالمشروعات الصغيرة على المستوى الوطني والدولي وتنبع هذه الدوافع أساسا من الأدوار التي تحدثها هذه المشروعات في العديد من مجالات التنمية المرتبطة بالجوانب التالية:

1- توليد الإنتاج والدخل وفرص العمل.
2- خلق وصقل المهارات الفنية والإدارية اللازمة لدفع عجلة التصنيع.
3- نشر النمو الاقتصادي على أكبر قدر من المساحة الجغرافية، وتحقيق زيادة التوازن الإقليمي للتنمية.
4- خلق ودعم مجالات للتصدير غير ا الات التقليدية.
5- تلبية جزء من السوق المحلي خاصة من السلع التي يمكن إنتاجها بشكل اقتصادي.
6-إعادة توزيع الدخل والثروة بشكل أفضل.
7- المساهمة كصناعات فرعية ومغذية للمشروعات الكبيرة.
8- توفير رافد هام من روافد الابتكار والإبداع والتمييز التكنولوجي.

بالإضافة إلى هذه الأدوار التي تحدثها المشروعات الصغيرة وفي العديد من ا الات التنموية،فان هناك عوامل أخرى أثرت على زيادة فرص نمو العمل الحر التي دفعت رواد الأعمال إلى هذا ا ال،ومنها مايلي:

- أن استمرار معدلات التغير في العالم خلقت فرصا جديدة أمام رواد الأعمال.
- النمو المتزايد لقطاع الخدمات في الاقتصاد.
- المناخ الايجابي تجاه تشجيع المشروعات الصغيرة في الاقتصاديات المختلفة.
- أدت العولمة إلى زيادة فرص التجارة العالمية.
- سهلت التجارة الالكترونية عملية إنشاء مشروعات،والقيام بالتصدير بتكاليف تعتبر زهيدة مقارنة بالتجارة التقليدية.

المحور السادس: المجالات المتاحة أمام المشروعات الصغيرة

قد يتبادر في الأذهان هل يمكن إنشاء مشروعات صغيرة في كافة المجالات أم أن هناك مجالات يحظر دخولها بواسطة هذا الحجم من المشروعات؟ وفي الحقيقة لا توجد أي محظورات على أي مجال، فالمشروع الصغير يمكن أن يعمل في كافة المجالات الاقتصادية ، سواء الصناعية أو التجارية أو الخدمية أو الزراعية أو الثقافية أو الاجتماعية وغيرها، ولكن قد يكون من الصعب دخول بعض المجالات إما لأنها إستراتيجية مثلا،

أو لأنها تشترط توافر متطلبات معينة تفوق قدرات المشروع الصغير المادية أو التكنولوجية أو المعرفية وهو ما يمكن توفيره بواسطة المشروعات الكبيرة فقط. ويوضح الجدول التالي أمثلة للمجالات الشائعة التي يمكن أن تعمل فيها المشروعات الصغيرة.

جدول رقم(3) : أمثلة لبعض المجالات التي يمكن أن تعمل فيها المشروعات الصغيرة

المجال	الأمثلة
الصـــناعة:	
• إنتاج السلع التامة الصنع	ملابس/ أثاث/ منتجات جلدية/......الخ
• الصناعات المغذية(الأجزاء والمكونات)	قطع غيار السيارات،.....الخ
التجارة:	
• تجارة الجملة	وكيل/سمسار/متجر بيع بسعر الجملة.....
• تجارة التجزئة	متجر متخصص/الانترنيت/سوبرماركت....
• التصدير والاستيراد	محاصيل زراعية/آلات ومعدات/كمبوتر....
الزراعة	استصلاح أراضي/مزارع حيوانية/.....
الخدمات	محطة بنزين/ إصلاح وصيانة/ سينما/....
مشروعات لا تهدف إلى الربح	جمعية خيرية/مستوصف/أسر منتجة/.....

المصدر:د.هالة محمد لبيب عنبه ، مرجع سبق ذكره ،ص35

المحور السابع: دور المشروعات الصغيرة في دعم المشروعات الكبيرة

تقوم المشروعات الصغيرة بدور مؤثر في دعم ورفع الكفاءة الإنتاجية للمشروعات الكبيرة ،من خلال مايلي:

1- إعداد العمالة الماهرة والتي غالبا ما تترك المصانع الصغيرة وتتجه نحو المصانع الكبيرة التي تجذبها بالأجور المرتفعة والمزايا الأفضل.

2-قدرة المشروعات الصغيرة على خفض تكاليف الإنتاج نتيجة لتميزها بانخفاض تكلفة العمل، وانخفاض نفقات البحوث ،وسرعة ومرونة اتخاذ القرارات واستخدام آلات ومعدات بسيطة ذات تكلفة منخفضة وبالتالي قدرة هذه المشروعات على تكملة وتغذية الصناعات الكبيرة.

3- تحقق المشروعات الصغيرة وفورا لصالح المشروعات الكبيرة من خلال تخزين المواد الخام، والأجزاء ،والسلع النصف مصنعة.

4- تحقق هذه المشروعات قدرة على أكبر للمشروعات الكبيرة على التوسع أو الانكماش نتيجة لتميزها بإمكانية تعديل برامجها الإنتاجية سواء في أوقات الكساد ،أو الرواج وبتكلفة أقل .

5- تحصل المشروعات الكبيرة على جزء من القيمة المضافة للمشروعات الصغيرة حيث عادة ما يكون سعر الشراء من المشروعات الصغيرة أقل من القيمة الحقيقية للسلع والأجزاء المنتجة.

المحور الثامن : دور المشروعات الصغيرة في إنجاح الاقتصاد الوطني

إن إمعان النظر في فقرات العرض السابق لمفهوم المشروعات الصغيرة وأنواع النشاط الاقتصادي الذي تمارسه تبين أن هذه المشروعات منتشرة في كافة الفروع الاقتصادية للاقتصاد الوطني ،فهي القوة المحركة له والمصدر التقليدي لنموه وتطوره، كما أن عددها يشكل نسبة كبيرة بالمقارنة مع عدد المشروعات الكلي في أي بلد في العالم، بالإضافة إلى ذلك فان التجربة الدولية تبين أن معظم بلدان العالم تبحث عن كافة الطرق والوسائل لزيادة عدد المشروعات الصغيرة نظرا لأهميتها المتنامية للاقتصاد الوطني.

ومن الأسباب الرئيسية التي تبين أهمية المشروعات الصغيرة للاقتصاد الوطني هي مايلي:

1- المحافظة على استمرارية المنافسة وتقويتها.
2- الاستجابة للتغيير والابتكار والتجديد وفعالية الاستثمار فيها.
3- خلق فرص عمل جديدة واعتماد المشروعات الكبيرة عليها.

المحور التاسع:دور المشروعات الصغيرة في الاندماج الاقتصادي والاجتماعي

إذا كنا قد تعرضنا على بعض الأدوار التي أصبحت تضطلع ا المشروعات الصغرى في الاقتصاد الوطني فان دورها في دعم الاندماج الاقتصادي والاجتماعي هو ناتج في الحقيقة عن طبيعة المشروعات الصغرى وعن التغيير أو الثورة التي حصلت في الأجهزة الاقتصادية أو النظام الإنتاجي.

1- **فمن ناحية طبيعتها** : يمكن تعدد صفا ا المؤثرة في الناحية الاجتماعية وفي تأثيرها على المحيط الاقتصادي والاجتماعي الذي تتعامل معه وتعيش فيه ،كما يلي:

* التسيير الفردي والناتج عن الخلط بين المؤسسة وصاحبها ، فقلة التدرج الوظيفي التي تتميز ا علاقات العمال فيما بينها وعلاقا م مع صاحب المشروع تساعد على استقرار اليد العاملة وبالتالي على ترشيد التصرف في الموارد البشرية والطاقات العاملة بالمؤسسة، فهي تستجيب في أغلب الأحيان إلى تطلعات العمال وطموحا م وبالتالي تساعد على خلق الجو الملائم للعمل والإنتاج.

* قلة التخصص في العمل والملاحظة سواء عند العمال أو حتى عند صاحب المؤسسة الصغرى تعطي المرونة في الشغل وبالتالي تساعد على التكيف مع الحالات والظروف الجديدة والتأقلم مع المهام بالمؤسسة وسوق الشغل في آن واحد. فهذا العامل الأساسي هو المفسر لصمود المؤسسات الصغرى أمام الأزمات الاقتصادية والتقلبات الهيكلية أو الظرفية.

* جهاز إعلام داخلي بسيط غير مكلف وهو ما يسمح بانتشار الخبر بسرعة بين العمال والإدارة. فمرونة وسرعة الإعلام هذه تعطي شعورا بروح المسؤولية وتشجع على الابتكار التكنولوجي وتساعد على رصد المواهب والطاقات الكامنة في القوى العاملة وفي استغلالها.

* جهاز إعلام خارجي مبسط خاصة يرتبط بمعرفة السوق. فهذه المرونة والسرعة في العالم الخارجي تقلص حتما من تكلفة التسويق وبالتالي يساعد على زيادة القدرة التنافسية في السوق.

2- **أما من ناحية التغيير الحاصل في النظام الإنتاجي**: فانه يمكن القول بان أهمية الدور الاجتماعي الذي أصبحت تؤديه المشروعات الصغرى خلال السنوات الأخيرة قد ارتبط بالتغيير الحاصل في النظام واستمرارية الإنتاج السائدة بالدول ، كما أن ذلك مرتبط أيضا بالتغيير في استراتيجيات المشروعات الكبرى على إثر الأزمة الاقتصادية التي هزت أركان العالم منذ سنوات.

وبالفعل أصبح الربح غير مقرون بالسيطرة و مراقبة كل استمرارية الإنتاج والتسويق (كما كان سائدا فيما قبل) لذلك " تخلصت" المشروعات الكبرى ، من كل حلقات غير الهامة وغير المربحة لها. فانتشرت على إثرها عملية" المقارنة من الباطن" وتغيرت بالتالي عملية تقسيم العمل في صالح المؤسسة الصغرى ذات المرونة في رأس المال وفي الشغل وذات القدرة على رصد" ميزات المقارنة" المتواجدة في الأقاليم.

ففي عالم متجدد أصبحت فيه المنافسة تتركز على النوعية أكثر مما هي على الثمن وتسارعت فيه تغييرات أذواق المستهلك ،تكون فيه المشروعات الكبرى في حالة الاستجابة لطلبات المستهلك. كما انه نظرا لبروز بعض الظواهر الاجتماعية الناتجة عن المرحلة الحالية من تطور اقتصاديات البلدان المصنعة والنامية ،كالتهميش الاجتماعي والإقصاء الاقتصادي ، بطالة وخلل توازن إقليمي... فانه زاد الاعتقاد حول الدور الهام الذي يمكن أن تضطلع به المشروعات الصغرى في مثل هذه الظروف.

3- **المشروعات الصغرى كعنصر من عناصر إدماج المناطق النائية**: أظهرت العديد من الدراسات ، خاصة في إيطاليا فرنسا وكندا.. دور المشروعات الصغرى في إدماج المناطق النائية في الحياة الاقتصادية. فمسالة التطور الإقليمي التي كانت قديمة جدا،كانت تطرح في إطار عام وشامل يسعى إلى تحقيق التوازن بين الأقاليم إلا أن هذه النظرة الشاملة للمشكلة كانت تعتمد على أهمية المشروعات الكبرى وما تحققه من دفع المشروعات والصناعات الأخرى على النمو.

فقدرة هذا النوع من المشروعات على الاستجابة لمتطلبات الإقليم والمستهلك ناتجة عن طريق إدار ا وتعدد إنتاجها، خلافا للمشروعات الكبرى موحدة الإنتاج فهذه إذن أكثر تعاملا وتجاوبا مع الإقليم الذي توجد فيه عما هي الحال لدى المشروعات كبيرة الحجم،وهي التي تخدم المحيط الذي تعيش فيه.

4- **المشروعات الصغرى كعنصر من عناصر ضمان الدخل العائلي**: بعد ان سارعت المشروعات الكبرى إلى تقليص عدد عمالها للاستجابة إلى متطلبات الأزمة الاقتصادية ، فإنا قد ساهمت في تعميق مشكلة البطالة وترسيخ الإقصاء الاجتماعي ،نرى أن نسب التشغيل في المشروع الصغير والمتوسط ما فتئت تتزايد منذ الثمانينات فبالإضافة إلى زيادة استقرار العمل في المشروع الصغير فانه يستجيب إلى متطلبات الفئات الأكثر تعرضا للتهميش والبطالة كالنساء والشباب والمتقدمين في السن، وذلك لما يتميز به من مرونة في العلاقات وقلة التدرج الوظيفي.

المحور العاشر: العوامل المؤدية لنجاح وفشل المشروعات الصغرى

تزايد الاهتمام بموضوع نجاح وفشل المشروعات الصغرى مع بداية الثمانينات باعتبار أنما وجهان لعملة واحدة. ويمكن الاستفادة من نتائج العديد من الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في وضع دليل يرشد رائد الأعمال نحو المخاطر التي دد نجاح المشروعات الصغيرة،وأسباب فشلها حتى يتجنبها ويوضح له أهم أسباب نجاحها ليستفيد منها.وسيتم عرض هذا الدليل في الجداول الثلاثة التالية والتي تلخص هذه الدراسات.

جدول رقم(4): أهم عشرة عوامل(مخاطر) التي دد نجاح المشروعات الصغيرة من وجهة نظر بعض الكتاب والباحثين

	shartonNelton	W.GibbDyer	Harold.welsch	Janet Harris_range **(بالنسبة للملاك من الإناث)**
1	عدم المعرفة بكيفية غدارة وتشغيل المشروع	عدم القدرة على التفكير الاستراتيجي	ادعاء أسباب خارجية للفشل	عدم القدرة على توفير راس المال
2	قصور في التعامل مع الغير	ضعف شبكة الأعمال بين موارد المشروع	ضعف التخطيط	نقص العمالة المدربة
3	ضعف التمويل وغدارة الأموال	ضعف علاقات التعامل مع الغير	عدم توافر المعلومات المناسبة	عدم أخذ عمل المرأة مأخذ الجد
4	النمو السريع بدون تحكم	عدم القدرة على مواجهة الضغوط	ضعف التوجيه بالسوق	عدم توافر بيانات عن الملاك من الأثاث
5	نقص التخطيط الاستراتيجي	عدم التوازن في حياة رائد الأعمال	الفشل في التفويض	عدم القدرة على مواجهة التشريعات الحكومية
6	عدم القدرة على الابتكار	عدم القدرة على تكوين نريق	تعدد الأدوار التي يقوم ا رواد الأعمال	صعوبة الحصول على عقود عمل مع الحكومة
7	عدم وجود معاونين للمالك/المدير	قلة التزام وجهد المالك/المدير	عدم المرونة	ارتفاع تكلفة تطوير تكنولوجيا خاصة
8	قصور في الاتصال بالبيئة الخارجية	التأخير في تنفيذ بعض التصرفات	الرغبة في المستوى المعيشي الفاخر	عدم توافر عمالة مؤهلة للعمل في مجال الخدمات
9	الفشل في التعرف على نقاط القوة والضعف	السلوك غير الأخلاقي أو غير القانوني	نقص المعلومات المرتدة	ضعف التدفق النقدي
10	عدم تقبل النقد أو الاستفادة منه	ضعف القدرة على التغيير وإقناع الآخرين	عدم القدرة على مسايرة التطورات	ارتفاع تكلفة التامين

المصدر: المرجع السابق ،ص 43

جدول رقم(5): أهم أسباب فشل المشروعات الصغيرة

أســباب داخلية	أســباب خارجية
• ضعف القدرة الإدارية • عدم صلاحية وكفاءة الإدارة • عدم توازن الخبرة • عدم توافر الخبرة في مجال العمل • الإهمال • النصب • الكوارث	• ارتفاع معدلات الفائدة • التضخم والبطالة • الضرائب • المنافسة • القواعد الحكومية
• من الأسباب الرئيسية لعدم استمرار المشروع: الإفلاس/ الاندماج/ تقاعد المالك. • يمكن تقليل معدلات الفشل للمشروعات الصغيرة من خلال: - زيادة مستوى تعليم الإدارة كخطوة أولى وذلك عن طريق إعداد برنامج خاص بذلك. - تحسين المناخ الاقتصادي العام. - تخفيض معدلات الفائدة	

Source : henry wichmann ;1983L. Gvence G.Alparder ;1990 /RobertA ;Peterson ;1983

نقلا عن: المرجع السابق ص 44

جدول رقم(6): أهم العوامل المؤثرة في نجاح المشروع الصغير

عوامل مرتبطة بمالك/مدير المشروع	عوامل مرتبطة بالأنشطة الإدارية والوظيفية
خلال أول ثلاث سنوات من عمر المشروع لابد من توافر: • الثقة بالنفس • التفرغ الكامل للعمل • العمل بجد لفترة طويلة خلال اليوم مع القدرة على التوقف عن العمل في الوقت المناسب • المعرفة السابقة لطبيعة المنتجات/ الخدمات التي سيتم التعامل فيها. خصائص رائد الأعمال الناجح: • الصحة، الحس الجيد بالزمن،الثقة،الابتكار،الاستقلال ،الأخلاق،التكيف، الحكم الجيد، التخيل. • العمر: يتراوح من31-50سنة • التعليم: متوسط فترة التعليم 14سنة • الخبرة: متوسط الخبرة في مجال العمل13سنة • توافر خبرة إدارية وإعطاء الجزء الأكبر من وقت العمل للمهام الإدارية. • الإستراتيجية وتفويض المهام الروتينية. العوامل التي تؤثر على الأداء الجيد للمدير/ المالك: *الوقت المقضي مع العميل *الوقت المقضي في التخطيط *الوقت المقضي في العمل	الاهتمام بالتخطيط المسبق بالنسبة لخصائص التشغيل يجب توافر: • القدرة على ابتكار تكنولوجيا إنتاج جديدة • توافر الموارد اللازمة للتكيف مع التكنولوجيا الجديدة • القدرة على توفير العمالة المناسبة عند مستوى أجور تنافسي بالنسبة لاستراتيجيه المنافسة: • لابد من توافر ميزة تنافسية خاصة ب : - التخصص في المنتجات - التخصص في العملاء - كلاهما(المنتجات والعملاء)

المصدر : المرجع السابق ،ص 54 وبتصرف

المحور الحادي عشر: كيفية مواجهة التحديات المعاصرة في إدارة المشروع الصغير

مما لاشك فيه أن التحولات الاقتصادية الحالية التي تتسم بالمنافسة الحرة و الشديدة يتطلب إدارة هذه المشروعات الصغيرة مواجهة هذه التحديات وذلك من خلال مايلي:

1 - **مواجهة المنافسة الحادة:**

ماذا يفعل المشروع الصغير حتى يستطيع أن يصبح ولو نقطة صغيرة في خريطة الأعمال المحلية أو الأجنبية أو العربية ؟ للإجابة على هذا السؤال يجب على المشروع الصغير القيام بدراسة المنافسين على النحو التالي:

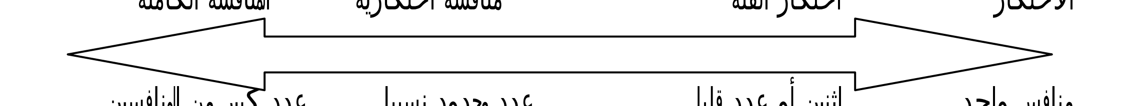
- السعي نحو توفير أكبر قدر من المعلومات التي تفيد رجل التسويق في دراسة المنافسين حتى يسهل التعامل معهم في السوق من خلال تقديم مزيدا من القيمة والإشباع المحققين للعميل لان تجاهل المنافسة يمثل نقطة ضعف استراتيجيه للمشروع.

وحتى يمكن تحديد المعلومات الناقصة عن المنافسين يجب الإجابة على العديد من التساؤلات التي تفيد في تحديد فجوة المعلومات والتي من أمثلتها.

- هل نعلم منهم المنافسون الرئيسيون لنا في السوق؟
- هل نعلم نقاط قو م وضعفهم؟
- هل يمكننا تحديد أهدافهم واستراتيجيا م ؟
- هل نعلم كيف ينظر المستهلك لهم ؟

- دراسة نوع المنافسة السائدة في السائدة في الأسواق التي سيدخلها المشروع ، وأنواع المنافسين لان كل نوع منها خصائص معينة يتحتم أخذها في الاعتبار عند وضع السياسات المختلفة للمشروع.

وقد صنف الاقتصاديون الأسواق حسب عدد المنافسين في السوق إلى التصنيفات التالية:



ونظرا لضعف إمكانيات المشروع الصغير فانه عادة ما يعمل في ظل ظروف المنافسة الكاملة ، مما يجعله يتنافس مع عدد كبير من المنافسين وهو الأمر الذي يعقد مهمة التعامل معهم.

2- **تنمية القدرة على الابتكار:**

إن القدرة على الابتكار تعتبر أحد المزايا التنافسية بين الدول، لذلك يمثل الابتكار تحديا للدول العربية والنامية في إدارة المشاريع الصغيرة وحتى تتوافر هذه الخاصية في رواد الأعمال لابد من توفير المنظومة الابتكارية بكافة عناصرها المتضمنة مايلي:

- ما المقصود بالابتكار ؟
- خصائص رائد الأعمال المبتكر.
- المراحل التي تمر ا عملية الابتكار.
- المناخ الابتكاري الواجب توفيره لإيجاد هؤلاء الرواد للأعمال.
- طرق وأدوات التشجيع على الابتكار.
- خصائص المنتج المبتكر الذي يمكن أن يقدمه رائد الأعمال.

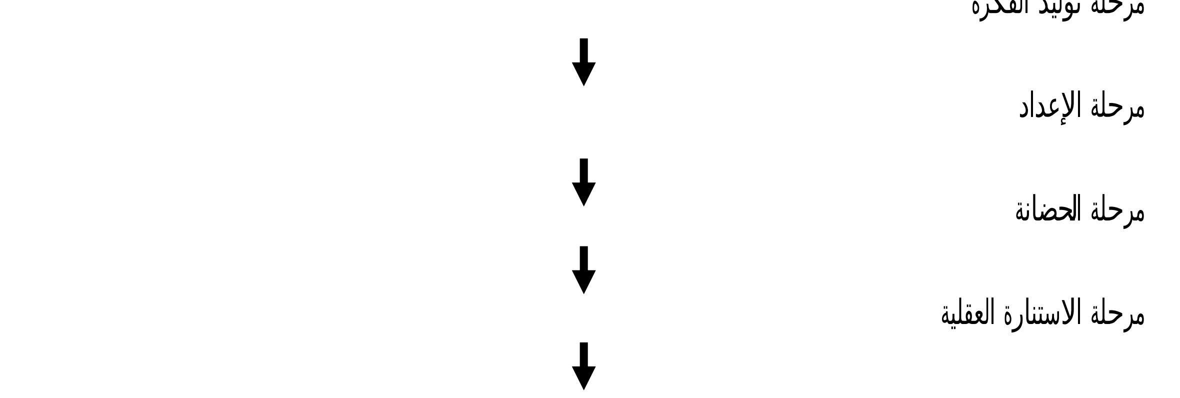
ويتميز رائد الأعمال المبتكر بسمات تميزه عن غيره نوضحها في الجدول التالي:

جدول رقم(7): السمات المتوفرة في المبتكر والسمات المعوقة له

ســـمات المبتكر	الســـمات المعوقة للمبتكر
• اليقظة بمعنى الدراية بمجريات الأمور ومعرفة ما يدور حوله. • الخيال الخصب والعمق وبعد النظر. • الاهتمام بالكليات بحيث يستطيع أن يرى الصورة متكاملة أمامه ويحدد ما ينقصها • الاستقلال / الجرأة • مرن/ عشق التجديد بشكل مستمر • توافر الثقافة • الذكاء • النظرة الايجابية التفاؤلية	• الخوف من الفشل • عدم الثقة بالنفس • قلة المعرفة والخبرة • الاعتمادية • الخوف من الجديد • النمطية • عدم الطموح

المصدر: هالة محمد لبيب عنبه، مرجع سبق ذكره،ص206

كما يمر المبتكر بعملية الابتكار من خلال المراحل التالية:



ولتشجيع الابتكار توجد عدة طرق يمكن الاستعانة بالأدوات التي يمكن أن تفيد في وجود مزايا تنافسية للمشروع الصغير تعينه على النجاح والاستمرار ومواجهة تحدي المنافسة ولا يجب الاعتقاد بأنا مستحيلة ولكنها في حاجة إلى جد وعمل ، هذه الأدوات هي:

- عرض جميع الأفكار المقترحة لحل المشكلة مهما كانت سذاجتها.
- تشجيع تدفق وانسياب الأفكار لتقييم هذه الأفكار .
- تصنيف هذه الأفكار من خلال دمجها أو تنقيحها أو إلغاء بعضها بحيث يتم التوصل للفكرة/ الأفكار المناسبة من كافة الأوجه والقابلة للتطبيق.
- تحديث المعلومات عن كل ما يحيط ويؤثر في المشروع بشكل دائم سواء حول الحقائق أو التوقعات.
- عدم التوقف عن استطلاع العملاء والمنافسين، وأي شيء له علاقة بالمشروع.
- التعلم من الأخطاء والتنبؤ بالمستقبل.
- الاهتمام بمعايير الجودة والمنافسة المستمرة للتكنولوجيا والمعرفة من وسائل الاتصال والمعلومات وأساليب الإدارة والتخطيط والتسويق كالتجارة الالكترونية....إلخ
- ترشيد التكاليف وذلك بتحقيق أعلى إنتاجية من إنفاق نفس الموارد.
- النمو والتوسع والتخطيط لتحقيق الأهداف المرجوة.
- القدرة على التواصل مع العالم الخارجي ، سواء عبر الانترنيت أو مكاتب التمثيل التجاري، ،أو بالاشتراك في المعارض الدولية التي تقيمها العديد من المساعدة للمشروعات الصغيرة.

3- التصدير(التسويق الدولي):

قد يؤدي مصدرو المشروعات الصغيرة دورا حيويا في تحسين الميزان التجارة وفي حماية منافسيهم وفي تحسين أرباحهم، ويتيح دخول السوق العالمية فيما وراء البحار العديد من المزايا والفوائد للمشروعات الصغيرة والتي من أهمها :

*تزايد النمو والأرباح.
* تزايد عدد العملاء و تحسين النافسة.
* المزايا الضريبية و اتساع مجال المنتجات والخدمات.
* فتح أسواق إضافية و الدعاية الجيدة والتعرف على الأسواق .

كما يمكن الاستفادة بالتجارة الالكترونية في التصدير من خلال الإشتراك المشروع الصغير في أحد المراكز التجارية لعرض منتجات المشروع على المستوى العالمي. فالتجارة الالكترونية استراتيجيه أعمال قدمتها الانترنيت والتي يعتبر زيادة القدرة على التسويق الدولي أحد مزاياها خاصة للمشروعات الصغيرة التي لا تستطيع التصدير بالطريقة التقليدية.

وللتصدير للخارج لا بد أن يلم صاحب المشروع بالخطوات التي تمر ا العملية التصديرية والموضحة في الشكل التالي:

شكل رقم(2): مراحل عملية التصدير

المصدر: المرجع السابق ،ص 193،وبتصرف.

4- **ثورة الاتصالات والمعلومات** :

يمثل عدم استخدام المشروع الصغير لوسائل الاتصالات الحديثة بشكل متزايد والتي تعتبر كأحد عناصر مكونات نظام المعلومات المرتبط بالحاسب الالكتروني كالبريد الالكتروني والصوتي والفاكس وغيرها ،نوعا من التحدي حيث تتمتع المشروعات التي تستخدمها بميزة تنافسية يحرم منها هذا المشروع والمتمثلة في إتاحة المزيد من الفرص التسويقية، وتوفير المعلومات المرتدة عن المشروع نتيجة سهولة الاتصال بالعاملين الداخلي والخارجي. فتوفير المعلومات مطلب لمواجهة المنافسة في ظل تحديات هذا العصر والذي سيكون اقتناء المعلومات فيه كمورد حيوي أساسا لمواجهتها .

إن الاستعانة بأهم عناصر ثورتي الاتصالات والمعلومات أصبحا من المتطلبات الأساسية للمشروع الصغير الاستفادة من مزاياها وذلك للبعد المادي والثقافي والمعرفي لان تكلفة الاستفادة من الثورتين تتجه إلى الانخفاض بشكل ملحوظ مع زيادة انتشارها.

5-**التجارة الالكترونية:**

قد يسال البعض لماذا يحتاج المشروع الصغير إلى وجود موقع له على شبكة الانترنيت ؟ الإجابة بشكل مباشر تتلخص في أن هذا الموقع من الممكن أن يصبح قناة بيعيه وأداة تسويقية فعالة للمشروع من خلال الاستفادة بالعديد من المزايا الناتجة عن هذا الموقع والمتمثلة في :

- انخفاض التكلفة حيث يمكن إجراء عدد غير محدود من الاتصالات مع العملاء الحاليين والمرتقبين في أي مكان عبر البريد الالكتروني.
- بالإضافة إلى إمكانية تكوين قائمة بخصائص زائري الموقع لتوفير كم هائل من البيانات اللازمة لإجراء بحوث التسويق والتي تترجم في شكل مزيج تسويقي جذاب ومناسب لرغبات وقدرات هؤلاء الزائرين.
- يتيح الموقع تقديم العون للعملاء من خلال الإجابة على تساؤلا م واستفسارا م الشائعة حول المنتجات والخدمات دون الحاجة للرد على الهاتف أو تعيين عمالة إضافية للقيام بذلك.
- يتيح الموقع الالكتروني ميزة فتح المشروع أمام العملاء 24 ساعة طوال أيام الأسبوع والسنة ، ومن ثم لا يفقد أي عميل يرغب في الاتصال به كما يمكن الدخول بسهولة للأسواق الأجنبية والتخاطب مع عملاء يتحدثون لغات أجنبية مختلفة.
- كما يستطيع المشروع ان يستغل موقعه على الانترنيت في تجربة الأفكار الجديدة وبأقل التكاليف مع إمكانية سحبها بسهولة وتعديلها او التعلم من هذه التجربة دروسا قيمة مع تحديث وتطوير الكتالوجات والنشرات بسهولة لتعكس المنتجات الفعلية التي تقدمها الشركة دون حاجة لتحمل تكاليف طباعة وإ عدام هذه المواد الترويجية المكلفة.

هذه بعض مزايا إنشاء موقع للمشروع الصغير على الانترنيت، لذلك أصبح من المهم التعرف على كيفية د خول هذا ا ال من حيث معرفة أهم خطوات المعاملات الالكترونية اللازمة لفتح متجر إلكتروني، والانتقال من السوق المادي إلى السوق الرقمي. لان عدم الدخول في هذا ا ال يمثل تحديا كبيرا للمشروعات الصغيرة . هذه الخطوات هي:

أ- فتح حساب تجاري في البنك يمكن صاحب المشروع من قبول التعامل ببطاقات الائتمان عبر الانترنيت.

ب-إنشاء هوية إلكترونية للمشروع وذلك باختيار عنوان المتجر في عنوان البريد الالكتروني الخاص بالمشروع والذي ستنقل إليه المراسلات.

ج- إنشاء موقع إلكتروني على الانترنيت والذي يكون واجهة المشروع أمام العملاء .

د- تطوير وتحديث موقع المشروع على ضوء المراجعة المستمرة للملاحظات وآراء الزائرين للموقع.

ه- جذب زائرين على موقع المشروع عن طريق تسجيله في أكثر من مواقع البحث الشهيرة على الانترنيت لإتاحة فرصة زيارة متجر المشروع من معظم المتعاملين مع هذه المواقع الشهيرة.

و- حصر الزائرين لموقع المشروع ومعرفة إجمالي عدد الزوار خلال فترة معينة لقياس مدى نجاح الموقع ومدى الإقبال عليه.

ن- إيجاد عملاء للمشروع من خلال الترويج للموقع بشكل جيد وذلك بتخطيط حملة إعلانية جيدة.

الخـلاصة:

تناول هذا البحث موضوعا حيويا يهم كل بلد من بلدان العالم واقتصادها الوطني بما فيها البلدان العربية ونظرا للدور الذي تتميز به المشروعات الصغيرة في التقدم الاقتصادي للمجتمع ورفع مستوى رفاهية أفراده، يظهر بان المشروعات الصغيرة تساهم في خلق نسبة كبيرة من الناتج الوطني الإجمالي للسلع والخدمات وتوظيف القسم الأكبر من القوى العاملة الكلية فيها. كما أنا تعتبر المصدر الرئيسي للابتكار والتجديد وأداة للمحافظة على استمرارية المنافسة وتدعيمها وتتميز باستخدامها السريعة وبتكلفة أقل للتغيرات التي تطرأ على السلع والخدمات والعمليات والأسواق.

لذلك تمثل الهدف الرئيسي للبحث في سعيه للتعامل مع واحدة من القضايا الهامة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة والتي تتعلق بأهمية ودور المشروعات الصغيرة في تفعيل النشاط الاقتصادي واهم عوامل نجاحها وفشلها في ظل التحديات المعاصرة.

ولقد انتهى البحث إلى أن ثمة عوامل وأسباب قوية في فشل أو نجاح هذا النوع من المشاريع والمتمثلة أساسا في الإدارة وفي القدرات والسمات الشخصية لمدير المشروع والقرارات التي يتخذها.

ولانجاز هذا الهدف الرئيسي للبحث المذكور أعلاه قدم الباحثان محاولة لكيفية مواجهة التحديات المعاصرة في إدارة المشروعات الصغيرة والمتمثلة بد اية في مواجهة المنافسة الحادة،التي يتحتم أخذها في الاعتبار عند وضع السياسات والاستراتيجيات المختلفة للمشروع.

إلى جانب تنمية القدرة على الابتكار وتوفير المناخ ألابتكاري والسمات المتوفرة في المبتكر التي تجعله قادرا على التواصل مع العالم الخارجي والاستفادة بالتجارة الالكترونية في التصدير لزيادة القدرة على التسويق الدولي،والاستعانة بعناصر ثورتي الاتصالات والمعلومات التي تتيح المزيد من الفرص التسويقية لمثل هذا النوع من المشاريع.

وهكذا يتأكد أن المشروعات الصغيرة يمكن إذا أحسن التوسع فيها واختيار أنشطتها ومواقع إقامتها وتطوير سبل تمويلها و تسويق منتجا ا وتكاملها مع المشروعات الكبيرة أن تكون أحد العوامل الرئيسية لخفض نسبة البطالة في الدول العربية والنامية عن طريق خلق عدد كبير من فرص العمل المنتجة كأحد إنجازا ا في مجال التنمية الاقتصادية والاجتماعية في هذه البلدان بشكل عام.

المراجـع:

1- رضا قويعة "دور المؤسسة الصغرى في دعم الاندماج الاقتصادي والاجتماعي" **مجلة بحوث اقتصادية عربية**، القاهرة، العدد الثامن ،1997.

2- عبد الرحمان بن عنتر" واقع مؤسساتنا الصغيرة والمتوسطة وآفاقها المستقبلية" **مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير**، جامعة سطيف، العدد الأول، 2002.

3- عبد الرحمان بن عنتر " **من أجل النهوض بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحقيق قدر ا التنافسية**" بحث مقدم للمؤتمر العربي الأول حول: البحث العلمي ودوره في تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من تنظيم الوكالة الوطنية للبحث الجامعي وبالتعاون مع اتحاد مجالس البحث العربية،الجزائر،أيام25-27جوان2002.

4- عبد الرحمان بن عنتر، عبد الله بلوناس" مشكلات المشروعات الصغيرة والمتوسطة وأساليب تطويرها ودعم قدر ا التنافسية" **مجلة أبحاث روسيكادا**، جامعة سكيكدة،العدد الأول،2003.

5- علي السلمي" المفاهيم العصرية لإدارة المنشات الصغيرة" القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر، 1999.

6- محمد أمين محي الدين السيد علي " بناء نظام متكامل لرفع إنتاجية المشروعات الصغيرة" **مجلة آفاق اقتصادية**، ا لد 18، العدد1997،71.

7- مجدي عبد الله شرارة " أهمية تكامل الصناعات الصغيرة مع الصناعات الكبيرة" **مجلة آفاق اقتصادية** ، ا لد 22، العدد 85، 2001.

8- منظمة العمل العربية " **الصناعات الصغرى والحرف التقليدية** في **الوطن العربي-أداة للتنمية-**" مؤتمر العمل العربي ،الدورة 21،القاهرة،11أفريل 1994.

9- منظمة العمل الدولي " **الظروف العامة لحفز خلق الوظائف** في **المنشات الصغيرة والمتوسطة**" مؤتمر العمل الدولي، الدورة 75، التقرير الخامس،1997.

10- منشورات مخبر الشراكة والاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الفضاء الاورو- مغاربي، الدورة الدولية المنعقدة خلال الفترة25-28/ماي/2003،جامعة سطيف،"**تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها** في **الاقتصاديات المغاربية**".

11- هالة محمد لبيب عنبه " **إدارة المشروعات الصغيرة** في **الوطن العربي**" بحوث ودراسات تصدرها المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة،2004.

12- وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة " **وضعية وآفاق قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**" الجزائر،جويلية1998.

13- Ministère de la PME-PMI ; **proposition d'une nouvelle stratégie d'investissement et soutien a les PME-PMI** ; Algérie ;juin 2000.

14- Ministère de la PME-PMI ;**Rapport sur des lieux du secteur de la PME-PMI**/ Algérie ;juillet2000.

15- Ministère de la petite et moyenne entreprise et de l'artisanat (**Actes des assises Nationales de la PME**) ;janvier 2004.